



# ATTO AZIENDALE

## INDICE

<b>NORME DI RIFERIMENTO</b> .....	3
PARTE 1 L'AZIENDA.....	5
Art. 1 Denominazione, sede e natura giuridica .....	5
Art. 2 Logo aziendale .....	5
Art. 3 Missione istituzionale .....	6
Art. 4 Visione .....	6
Art. 5 Caratteristiche generali.....	8
PARTE 2 GLI ORGANI ISTITUZIONALI .....	10
Art. 6 Direttore Generale.....	10
Art. 7 Collegio sindacale .....	11
Art. 8 Collegio di direzione.....	12
PARTE 3 GLI ORGANISMI COLLEGIALI.....	13
Art. 9 Organismo indipendente di valutazione .....	13
Art. 10 Collegi tecnici .....	13
Art. 11 Comitato unico di garanzia .....	14
Art. 12 Comitato scientifico per le attività formative.....	14
Art. 13 Comitato Etico per le Sperimentazioni Cliniche .....	14
PARTE 4 LA DIREZIONE STRATEGICA .....	15
Art. 14 Composizione della direzione strategica.....	15
Art. 15 Funzioni della direzione strategica .....	15
Art. 16 Direttore Amministrativo .....	16
Art. 17 Organizzazione della direzione amministrativa.....	16
Art. 18 Direttore Sanitario.....	17
Art. 19 Funzioni e staff della direzione sanitaria .....	18
Art. 20 Direttore dei servizi sociosanitari.....	18
PARTE 5 LE UNITÀ ORGANIZZATIVE.....	19
Art. 21 Tipologia di unità organizzative.....	19
Art. 22 Strutture complesse.....	19
Art. 23 Strutture semplici dipartimentali .....	20
Art. 24 Servizi.....	21
Art. 25 Uffici.....	21

Art. 26 Dipartimenti.....	21
PARTE 6 STRUTTURE AZIENDALI.....	23
Art. 27 Strutture dell'area amministrativa e tecnica.....	23
Art. 28 Strutture dell'area sanitaria.....	24
PARTE 7 POLITICHE PER IL PERSONALE.....	26
Art. 29 Gestione delle risorse umane.....	26
Art. 30 Relazioni con le organizzazioni sindacali.....	26
Art. 31 Sviluppo delle competenze e formazione.....	27
Art. 32 Sistema di valutazione.....	27
Art. 33 Incarichi dirigenziali.....	28
Art. 34 Incarichi per il personale del comparto.....	29
PARTE 8 MODALITÀ DI GESTIONE E FUNZIONAMENTO.....	30
Art. 35 Processo di programmazione e controllo.....	30
Art. 36 Sistema di gestione per budget.....	31
Art. 37 Sistema dei controlli.....	31
Art. 38 Coordinamento degli Enti del Servizio sanitario regionale.....	31
PARTE 9 PATRIMONIO, CONTRATTI E FINANZIAMENTO.....	32
Art. 39 Patrimonio.....	32
Art. 40 Contratti di fornitura di beni e servizi.....	32
Art. 41 Finanziamento.....	33

Allegato 1 Organigrammi

## **NORME DI RIFERIMENTO**

Decreto legislativo 30 dicembre 1992, n. 502

Riordino della disciplina in materia sanitaria, a norma dell'articolo 1 della legge 23 ottobre, n. 421.

Decreto legislativo 19 giugno 1999, n. 229

Norme per la razionalizzazione del Servizio sanitario nazionale, a norma dell'articolo 1 della legge 30 novembre 1998, n. 419.

Legge regionale 9 marzo 2001, n. 8

Disposizioni urgenti in attuazione del decreto legislativo 30 dicembre 1992, n. 502, come modificato dal decreto legislativo 19 giugno 1999, n. 229 e altre disposizioni in materia di sanità e politiche sociali.

Legge regionale 17 agosto 2004, n. 23

Disposizioni sulla partecipazione degli enti locali ai processi programmatori e di verifica in materia sanitaria, sociale e sociosanitaria e disciplina dei relativi strumenti di programmazione, nonché altre disposizioni urgenti in materia sanitaria e sociale.

Delibera di Giunta regionale n. 3235 del 29 novembre 2004

Approvazione del Progetto obiettivo materno infantile e dell'età evolutiva. Approvazione definitiva.

Delibera di Giunta regionale n. 3236 del 29 novembre 2004

LR 23/2004, art. 7 comma 2: Linee guida per la predisposizione del programma delle attività territoriali (PAT) e del piano di zona (PDZ).

Legge regionale 31 marzo 2006, n. 6

Sistema integrato di interventi e servizi per la promozione e la tutela dei diritti di cittadinanza sociale.

Legge regionale 16 maggio 2007, n. 10

Disposizioni in materia di valorizzazione nell'ambito del Servizio sanitario regionale delle professioni sanitarie e della professione di assistente sociale, in materia di ricerca e conduzione di studi clinici, nonché in materia di personale operante nel sistema integrato di interventi e servizi sociali

Decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81

Attuazione dell'articolo 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro.

Delibera di Giunta regionale n. 2039 del 16 ottobre 2015

Lr 17/2014, art 37 - piano dell'emergenza urgenza della regione Friuli Venezia Giulia: approvazione definitiva.

Delibera di Giunta regionale n. 2365 del 27 novembre 2015

Piano regionale della prevenzione 2014-2018 della regione Friuli Venezia Giulia: approvazione definitiva.

Delibera di Giunta regionale n. 73 del 22 gennaio 2016

Istituzione del comitato etico regionale per la sperimentazione clinica.

Delibera di Giunta regionale n. 1970 del 21 ottobre 2016  
L. 208/2015 – Rete cure sicure FVG – modello organizzativo.

Delibera di Giunta regionale n. 599 del 31 marzo 2017  
LR 17/2014, art. 37 - Piano della medicina di laboratorio della regione Friuli Venezia Giulia: approvazione definitiva.

Delibera di Giunta regionale n. 732 del 21 marzo 2018  
Lr 17/2014 art 37. piano regionale salute mentale - infanzia, adolescenza ed età adulta - anni 2018-2020: approvazione definitiva.

Legge regionale 5 dicembre 2018, n. 27  
Assetto istituzionale e organizzativo del Servizio sanitario regionale.

Delibera di Giunta regionale n. 1092 del 28 giugno 2019  
Indicazioni operative all'Azienda regionale di Coordinamento per la Salute a supporto della funzione di emergenza e urgenza

Legge regionale 12 dicembre 2019, n. 22  
Riorganizzazione dei livelli di assistenza, norme in materia di pianificazione e programmazione sanitaria e sociosanitaria e modifiche alla legge regionale 26/2015 e alla legge regionale 6/2006.

Delibera di Giunta Regionale n. 2049 del 29 novembre 2019  
Recepimento accordo tra lo Stato, le Regioni e le Province Autonome di Trento e Bolzano n. 59/CSR del 17 aprile 2019 concernente "revisione delle linee guida organizzative e delle raccomandazioni per la rete oncologica che integra l'attività ospedaliera per acuti e post acuti con l'attività territoriale" e istituzione della rete oncologica del Friuli Venezia Giulia.

Delibera di Giunta Regionale n. 1446 del 24 settembre 2021  
LR 22/2019. Definizione delle attività e delle funzioni dei livelli assistenziali del Servizio Sanitario Regionale.

Delibera di Giunta Regionale n. 1965 del 23 dicembre 2021  
LR 22/2019. DGR 1446/2021 "Definizione delle attività e delle funzioni dei livelli assistenziali del Servizio Sanitario Regionale". Rettifica errori materiali.

## PARTE 1 L'AZIENDA

### Art. 1 Denominazione, sede e natura giuridica

L'Azienda è denominata "Azienda Regionale di Coordinamento per la Salute", con acronimo "ARCS".

La sede legale dell'ARCS è a Udine, in via Pozzuolo n. 330.

L'Azienda ha personalità giuridica pubblica e autonomia imprenditoriale, tecnica e organizzativa ed è un'articolazione del Servizio Sanitario Regionale (SSR) della Regione Friuli Venezia Giulia.

ARCS ha Codice Fiscale e Partita IVA 02948180308.

ARCS opera anche presso sedi operative distribuite nel territorio regionale.

### Art. 2 Logo aziendale

Il logo aziendale è il seguente:



Il logo si caratterizza per la presenza di cinque frecce colorate. I colori diversi rappresentano i cinque Enti del SSR con i quali ARCS si rapporta e verso i quali esercita l'azione di coordinamento. L'orientamento delle frecce, convergenti verso il centro, esprime la funzione di centralizzazione di alcuni servizi per i quali ARCS svolge l'azione di gestore diretto. Il richiamo alla Regione indica la terza funzione di ARCS, consistente nel supporto tecnico alla Direzione centrale salute, politiche sociali e disabilità.

### Art. 3 Missione istituzionale

La missione istituzionale di ARCS è identificabile in quattro distinte funzioni

- Supporto tecnico alla Direzione centrale salute, politiche sociali e disabilità (DCS) per la definizione e la realizzazione degli obiettivi di governo in materia sanitaria e sociosanitaria.
- Coordinamento degli Enti del SSR ai quali trasferisce le scelte strategiche regionali in materia di programmazione attuativa e monitoraggio nella loro realizzazione.
- Erogazione di alcuni servizi accentrati di natura amministrativa, sanitaria, sociosanitaria, tecnica e logistica.
- Supporto alle attività di ricerca degli Enti del SSR e sviluppo di programmi in ambito di innovazione in sanità.

ARCS opera come elemento di congiunzione tra il momento politico-strategico e il livello operativo aziendale, assicurando un governo coordinato, orientato e sostenibile del Servizio Sanitario Regionale, nell'ottica di fornire la massima aderenza dell'offerta ai bisogni della popolazione, in un contesto in continua evoluzione tecnologica e organizzativa.

### Art. 4 Visione

L'azione di ARCS si ispira ai seguenti valori:

- **Ambiente**  
*L'Azienda salvaguarda l'ambiente in cui opera, investe per ridurre i consumi e i rifiuti, rende efficienti gli edifici del proprio patrimonio immobiliare ed è attenta al decoro delle strutture proprie o in utilizzo. Infine, adotta soluzioni organizzative che riducono l'impatto ambientale dell'intero SSR.*
- **Appartenenza**  
*Il personale si sente parte attiva dell'organizzazione, condivide valori, linguaggi e comportamenti, collabora alle scelte e le applica, crea un ambiente di lavoro sano, sereno e stimolante, capace di esaltare le potenzialità di ognuno e attrarre professionisti; l'azienda è inserita nel tessuto sociale del territorio regionale e opera per migliorarlo.*
- **Appropriatezza**  
*I percorsi assistenziali dei pazienti sono individuati nel rispetto delle linee guida nazionali e/o internazionali disponibili, affinché le prestazioni siano erogate se e quando previste e non vengono inutilmente ripetute, anche con l'obiettivo che i professionisti del SSR superino i comportamenti di medicina difensiva.*
- **Competenza**

*L'azienda consente a ognuno di migliorarsi attraverso l'aggiornamento professionale, la formazione sul campo e il confronto, per perseguire il giusto equilibrio fra sapere, saper fare e saper essere.*

- **Eccellenza**

*Management aziendale, dirigenti, professionisti e tutti i collaboratori operano secondo parametri di qualità accettati internazionalmente, favoriscono la ricerca, sostengono l'insegnamento e promuovono l'innovazione e lo sviluppo attraverso il miglioramento continuo dei processi produttivi e la responsabilizzazione delle persone.*

- **Efficacia**

*Management e personale aziendale mettono in campo interventi e azioni orientate al raggiungimento degli obiettivi che l'azienda si è prefissata. Tutti si adoperano affinché l'organizzazione del SSR metta gli Enti nelle condizioni di ottenere i migliori risultati possibili nei trattamenti dei pazienti.*

- **Efficienza**

*La rivisitazione costante dei modelli organizzativi, con l'intento di superare gli sprechi e la frammentazione, permette di razionalizzare l'erogazione dei servizi e recuperare risorse da destinare allo sviluppo di funzioni più utili ai cittadini. Efficienza è riuscire a concretizzare le buone idee e semplificare.*

- **Equità**

*ARCS si adopera affinché gli Enti del SSR si organizzino assicurando ai cittadini pari opportunità d'accesso ai servizi e agli strumenti che il SSR mette a disposizione. Nella distribuzione delle risorse, l'azienda scoraggia con fermezza ogni tentativo di prevaricazione da parte di singoli professionisti, associazioni o gruppi di pressione.*

- **Integrazione**

*Le attività di ARCS richiedono integrazione operativa fra le strutture; l'azione di coordinamento svolta verso gli altri Enti del SSR e quella di supporto tecnico svolta nei confronti della DCS richiedono integrazione professionale, organizzativa e istituzionale. Tutti gli operatori dell'azienda sono consapevoli del delicato ruolo di raccordo che ricoprono.*

- **Legalità**

*Il rispetto della legalità, come indice di rettitudine di sistema, è il prerequisito irrinunciabile di ogni azione. L'Azienda opera nel rispetto delle norme vigenti e ogni operatore assicura la correttezza individuale e si adopera, in base alla funzione ricoperta, per segnalare o superare le situazioni potenzialmente illegittime.*

- **Relazione**

*I rapporti fra gli operatori sono tenuti nel rispetto dei ruoli, delle competenze di ognuno e delle opinioni altrui, è stimolato l'approccio multi-disciplinare e multi-professionale e sono ricercati stili di comunicazione appropriati ed efficaci; l'azienda è attenta agli utenti e ricerca sinergie con le altre aziende, le istituzioni, gli attori sociali ed economici e i cittadini.*

- **Responsabilità**



*Le persone o i gruppi che operano all'interno dell'Azienda sono responsabili del proprio agire, rendono conto delle proprie azioni e sono affidabili, cioè capaci di rispettare gli impegni presi in ragione delle competenze disponibili. Ognuno è anche consapevole della responsabilità che si assume nel non agire ed evita di eludere le proprie responsabilità utilizzando interpretazioni ingiustificatamente restrittive delle norme.*

- Sicurezza

*L'Azienda garantisce la sicurezza del personale attraverso azioni e investimenti tesi a migliorare le condizioni di lavoro; la sicurezza degli utenti è ottenuta attraverso la continua revisione dei processi con il fine di migliorare i servizi, prevenire gli errori, o minimizzarne gli effetti, e tendere ai massimi livelli di qualità.*

- Territorialità

*L'Azienda è attenta al territorio per il quale assicura le funzioni distribuendole con il giusto equilibrio fra centralizzazione e decentramento. Gli appalti dei servizi sono impostati in modo da produrre adeguate ricadute nell'occupazione e nell'utilizzo, per quanto possibile, dei prodotti locali.*

- Trasparenza

*Gli atti amministrativi e le comunicazioni favoriscono rapporti corretti con gli operatori, l'utenza e i fornitori di servizi; ogni individuo o altro portatore di interesse è messo nelle condizioni di effettuare scelte consapevoli. Management e personale dell'azienda rende conto in modo trasparente del proprio operato.*

- Umanità

*L'Azienda pone al centro delle sue azioni la persona, valorizza l'unicità di ogni individuo, garantisce pari opportunità, evita ogni forma di discriminazione e rispetta i valori, i credo religiosi, le differenze di genere e la cultura di appartenenza.*

## Art. 5

### Caratteristiche generali

L'Azienda attua i principi, di cui al D.lgs. 165/2001, della distinzione tra le funzioni di programmazione, indirizzo e controllo, in capo agli organi di governo, e le funzioni di organizzazione e gestione, in capo alla dirigenza e ai vari livelli operativi. Per tale motivo l'Azienda si compone e si avvale di:

- organi istituzionali;
- organismi collegiali;
- direzione strategica;
- strutture sanitarie;
- strutture amministrative;
- strutture tecniche.

L'ARCS gestisce le attività secondo il modello dell'organizzazione per processi, intesi quali sequenza di attività interconnesse finalizzate alla realizzazione degli obiettivi definiti.

In materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro, il datore di lavoro, i dirigenti e i preposti sono individuati sulla base dell'articolazione organizzativa dell'ARCS definita con il presente Atto Aziendale.

Le funzioni aziendali (sanitarie, amministrative o tecniche) sono assicurate da unità organizzative, consistenti in nuclei operativi al capo dei quali è prevista la presenza di un direttore o di un responsabile, eventualmente aggregate in dipartimenti o piattaforme.

## PARTE 2 GLI ORGANI ISTITUZIONALI

### Art. 6 Direttore Generale

Il Direttore Generale è l'organo responsabile della gestione complessiva dell'Azienda della quale è il legale rappresentante. Nell'ambito della programmazione e degli indirizzi espressi dagli organismi di riferimento istituzionale, egli assicura il regolare funzionamento dell'Azienda su mandato della Regione. La responsabilità di gestione complessiva dell'Azienda è da intendersi in senso pieno rispetto alle strategie, nonché all'azione di indirizzo nei confronti dei responsabili delle strutture, che dal Direttore Generale sono nominati e allo stesso rispondono, ai fini della realizzazione della missione aziendale.

È altresì responsabile della gestione del budget complessivo dell'Azienda, nel rispetto del vincolo delle risorse assegnate dalla Regione, nonché dell'assegnazione dei budget ai singoli dirigenti, i quali rispondono della rispettiva gestione. Infine, è garante dei processi di qualità e sicurezza aziendale.

Il Direttore Generale esercita le proprie funzioni con atti di diritto privato o, nei casi stabiliti dalla legge, attraverso l'adozione di atti deliberativi amministrativi, sotto la forma di "decreti" emanati nell'osservanza dei principi generali dell'azione amministrativa, ivi compreso l'obbligo generale di motivazione. Nel caso di vacanza dell'ufficio, ovvero nei casi di assenza o impedimento del Direttore Generale si applicano le previsioni del D.lgs. 502/92 e s.m.i..

Le funzioni attribuite al Direttore Generale sono quelle previste, della normativa vigente nel tempo. Gli atti e i provvedimenti non espressamente attribuiti al Direttore Generale sono di competenza dei dirigenti che li adottano, nei limiti e per il raggiungimento degli obiettivi di budget loro assegnati e nel rispetto delle direttive in materia eventualmente impartite.

Il Direttore Generale è datore di lavoro, adotta il documento di valutazione dei rischi e nomina il responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione. Il presente atto aziendale contiene le deleghe di dirigente e preposto per le figure previste.

- Al Direttore Generale competono in via esclusiva i seguenti atti:
- nomina e revoca del Direttore Amministrativo e del Direttore Sanitario;
- nomina del Collegio Sindacale;
- nomina dell'Organismo Indipendente di Valutazione;
- Costituzione del Comitato Unico di Garanzia;
- nomina del Collegio di Direzione;
- nomina del:
  - Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza;

- Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione dei Rischi;
- Responsabile della Protezione dei Dati (RPD);
- Responsabili dell'Anagrafe della Stazione Appaltante (RASA);
- Responsabile della Transizione al Digitale (RTD);
- conferimento, conferma e revoca incarico:
  - Responsabile Dipartimento;
  - Responsabile Struttura Operativa Complessa;
  - Responsabile Struttura Semplice Dipartimentale;
  - Responsabili Struttura Semplice;
  - di natura professionale;
  - Titolare di incarico di funzione;
- nomina dei Collegi Tecnici per la valutazione dei Dirigenti;
- nomina delle commissioni concorsuali;
- adozione e modifica dell'Atto aziendale;
- atti fondamentali di programmazione aziendale quali:
  - Piano Attuativo Annuale (PAA), bilancio di previsione e report infra-annuali;
  - Piano della performance;
  - Bilancio di esercizio e relativa relazione;
  - Piani e programmi pluriennali di investimento;
  - Piano annuale della formazione;
  - Piano triennale di prevenzione della corruzione e per la trasparenza.
  - Relazione sulla performance;
- adozione dei regolamenti interni di portata generale;
- decisione di stare in giudizio;

ogni altro atto ad elevato contenuto discrezionale, non di natura tecnico-professionale, la cui materia non sia stata preventivamente regolamentata e non sia riservata, espressamente, ad altri soggetti aziendali.

Gli atti ed i provvedimenti non attribuiti al Direttore Generale sono di competenza dei Dirigenti che li adottano, nei limiti e per il raggiungimento degli obiettivi di budget loro assegnati dal Direttore Generale e nel rispetto delle direttive in eventualmente impartite.

#### Art. 7 Collegio sindacale

Il Collegio sindacale è l'organo collegiale titolare della funzione di controllo istituzionale sull'andamento delle attività dell'Azienda e sulla rispondenza delle attività di governo e di gestione della stessa ai principi di legalità e di economicità, in particolare sotto il profilo della gestione economica, finanziaria e patrimoniale.

Il Collegio sindacale, la cui nomina, composizione e funzioni sono stabilite dalle norme vigenti, dura in carica tre anni.

## Art. 8 Collegio di direzione

Il Collegio di Direzione svolge funzione consultiva per la direzione strategica, la coadiuva nell'assunzione delle decisioni e collabora all'elaborazione e attuazione degli indirizzi della programmazione aziendale. Al Collegio di Direzione competono le funzioni attribuite con l'articolo 4 del DL 13 settembre 2012, n. 158 (convertito con Legge n. 189/2012 e sue modifiche e integrazioni). L'attività è disciplinata da apposito regolamento aziendale.

Nominato dal Direttore Generale ai sensi dell'articolo 17 comma 2-*bis* del D.lgs. 502/92, il Collegio di Direzione è presieduto dal Direttore Generale o suo delegato. Le sedute sono verbalizzate. La composizione è la seguente:

- Direttore Generale;
- Direttore Sanitario;
- Direttore Amministrativo;
- Direttore dei servizi socio-sanitari;
- Direttori dei dipartimenti.

Il Collegio di direzione si pronuncia di volta in volta, su specifica richiesta, in ordine a questioni che afferiscono alle seguenti materie:

- parere sull'acquisizione delle tecnologie di importo rilevante;
- approvazione del programma annuale di formazione per il personale;
- individuazione dei componenti delle Commissioni esaminatrici di concorso nei casi previsti dalla normativa concorsuale;
- approvazione di programmi di innovazione di valenza strategica.

La partecipazione al Collegio di direzione rientra fra le attività ordinarie dei componenti e non comporta alcun compenso, indennità o rimborso spese.

## PARTE 3 GLI ORGANISMI COLLEGIALI

### Art. 9

#### Organismo indipendente di valutazione

L'Organismo indipendente di valutazione (OIV) è costituito con atto del Direttore Generale ed è composto da tre unità esterne all'Azienda che complessivamente assicurano l'esperienza nel campo del management, della valutazione delle prestazioni, della valutazione del personale e della programmazione e controllo di gestione. L'attività dell'OIV è disciplinata da apposito regolamento aziendale.

Le funzioni attribuite all'OIV sono quelle previste per legge, ai sensi della normativa vigente. L'OIV in particolare, valuta sotto il profilo gestionale l'effettiva attuazione, da parte delle strutture aziendali, delle scelte contenute negli atti di indirizzo strategico in termini di congruenza tra obiettivi prefissati e risultati ottenuti, nonché monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione della trasparenza e integrità dei controlli interni formulando proposte e raccomandazioni ai vertici aziendali. Tale funzione di controllo si inserisce nella logica più ampia del processo strategico di pianificazione e controllo aziendale.

### Art. 10

#### Collegi tecnici

I Collegi tecnici sono nominati dal Direttore Generale e provvedono alla verifica delle attività professionali svolte da parte di tutti i dirigenti, ai fini del conferimento o della conferma degli incarichi, tenuto conto di quanto previsto dai vigenti contratti collettivi nazionali di lavoro delle aree dirigenziali del Servizio Sanitario Nazionale. Sono composti dal Direttore Sanitario o dal Direttore Amministrativo, o loro delegati, e da due componenti apicali della disciplina o del ruolo oggetto di valutazione.

I Collegi tecnici, in particolare, procedono alla verifica e valutazione:

- dei dirigenti alla scadenza dell'incarico loro conferito, compresi gli incarichi di direttore di struttura complessa, in relazione alle attività professionali svolte;
- dei dirigenti di nuova assunzione, al termine del primo quinquennio di servizio;
- dei dirigenti che raggiungono l'esperienza professionale maggiore di cinque anni.

Art. 11  
Comitato unico di garanzia

Il Comitato unico di garanzia (CUG) per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni, come previsto dalla legge 183/2010, unifica in un solo organismo le competenze dei comitati per le pari opportunità e dei comitati paritetici sul fenomeno del mobbing, costituiti in applicazione della contrattazione collettiva, dei quali assume tutte le funzioni previste dalla legge, dai contratti collettivi relativi al personale delle Amministrazioni pubbliche o da altre disposizioni.

Il CUG ha composizione paritetica, è presieduto da un dirigente dell'azienda individuato dal Direttore Generale ed è formato da componenti designati da ciascuna delle organizzazioni sindacali rappresentative e da rappresentanti dell'Amministrazione, nonché da componenti supplenti. L'attività è disciplinata da apposito regolamento aziendale.

Art. 12  
Comitato scientifico per le attività formative

ARCS assicura la funzione di Provider per le attività formative per la quale è prevista la costituzione del Comitato scientifico per le attività formative. Con apposito regolamento interno vengono individuate la composizione e le modalità di funzionamento.

Art. 13  
Comitato Etico per le Sperimentazioni Cliniche

ARCS è sede del Comitato Etico Unico Regionale per le sperimentazioni cliniche per il quale assicura l'attività di segreteria e supporto organizzativo e logistico.

## PARTE 4 LA DIREZIONE STRATEGICA

### Art. 14 Composizione della direzione strategica

La direzione strategica è costituita dal Direttore Generale, dal Direttore Amministrativo, dal Direttore Sanitario e dal direttore sociosanitario.

È la sede di governo dell'Azienda e, per assolvere alla propria funzione, si avvale delle strutture dei dipartimenti che assicurano per quanto di competenza il supporto richiesto.

### Art. 15 Funzioni della direzione strategica

La direzione strategica definisce le strategie e le politiche aziendali sulla base della pianificazione nazionale e regionale, verifica il corretto impiego delle risorse assegnate rispetto al raggiungimento degli obiettivi prefissati attraverso lo svolgimento delle funzioni di indirizzo e controllo direzionale.

Per conseguire i fini aziendali, la direzione strategica si relaziona con il collegio sindacale, il collegio di direzione, l'organismo indipendente di valutazione, i collegi tecnici, le istituzioni extra aziendali, le associazioni di tutela dei diritti dei cittadini e di volontariato dell'area socio-sanitaria, gli ordini professionali e le associazioni sindacali.

Le funzioni della direzione strategica sono le seguenti:

- pianificazione, programmazione attuativa, controllo di gestione e sistema informativo;
- politiche del personale, relazioni sindacali e politiche per la formazione;
- ricerca e sviluppo, valutazione della tecnologia sanitaria;
- pianificazione degli investimenti;
- comunicazione e ufficio relazioni con il pubblico;
- prevenzione e protezione;
- integrazione sociosanitaria;
- altre funzioni, anche a carattere sperimentale, per programmi innovativi e complessi.

Le funzioni sopra citate possono essere assicurate da strutture, servizi o uffici di staff, ovvero da strutture della direzione amministrativa, della direzione sanitaria o della direzione sociosanitaria.



Art. 16  
Direttore Amministrativo

Il Direttore Amministrativo dirige i servizi amministrativi negli ambiti previsti dal Dlgs 502/92 e successive modifiche ed integrazioni, con particolare riferimento agli aspetti giuridico-amministrativi ed economico-finanziari e concorre alle decisioni della direzione strategica, assumendo responsabilità diretta delle funzioni attribuite alla sua competenza e partecipando al processo di pianificazione strategica e di programmazione annuale delle attività.

Il Direttore Amministrativo in particolare:

- assicura la legittimità degli atti amministrativi afferenti al processo di decretazione del Direttore Generale;
- coordina le attività volte alla formulazione del bilancio di esercizio, delle relazioni di consuntivo per quanto afferente alle informazioni strategiche e gestionali a carattere economico-finanziario e patrimoniale;
- sovrintende al coordinamento dell'attività delle strutture organizzative rientranti nelle aree funzionali amministrativa e tecnica, garantendone l'integrazione;
- coordina i progetti di sviluppo finalizzati al miglioramento qualitativo dei processi amministrativi;
- svolge, di concerto con il Direttore Sanitario, funzioni di mediazione interna in caso di conflitto fra più dipartimenti su questioni inerenti all'impiego di risorse materiali, tecnologiche, economico-finanziarie o professionali e/o atti amministrativi correlati;
- vigila che, per gli atti e gli adempimenti posti in essere dai dirigenti, siano identificati la struttura competente ed il responsabile del procedimento ed assicurati tutti gli altri adempimenti necessari per il corretto esercizio dell'azione amministrativa.

Il Direttore Amministrativo adotta i provvedimenti o gli atti di diritto privato nelle aree di competenza a lui attribuite o delegate. In particolare, esercita i poteri eventualmente a lui delegati dal Direttore Generale mediante adozione di atti di diritto privato o di diritto pubblico negli specifici ambiti di attività di cui all'atto specifico. Infine, può avocare a sé l'adozione degli atti di competenza dei dirigenti responsabili in caso di inerzia.

Art. 17  
Organizzazione della direzione amministrativa

Per l'assolvimento delle proprie funzioni, il Direttore Amministrativo si avvale di unità organizzative alle quali sono affidate in particolare le responsabilità di:

- gestione delle risorse umane;
- acquisizione e gestione beni e servizi;
- contabilità economico patrimoniale;

- affari generali compresa la gestione dell'ufficio protocollo;
- coordinamento e controllo della gestione delle dotazioni tecnico tecnologiche del SSR;
- coordinamento e controllo della gestione degli investimenti edili ed impiantistici del SSR;
- coordinamento e controllo dello sviluppo del sistema informatico del SSR
- gestione dei rapporti convenzionali attivi e passivi con altre aziende ed enti;
- gestione dei concorsi centralizzati;
- gestione dei percorsi formativi centralizzati;
- gestione del Centro Formazione Medicina Convenzionata;
- gestione dei servizi logistici e alberghieri centralizzati;
- gestione assicurativa accentrata;
- coordinamento funzionale dei referenti amministrativi delle strutture aziendali;
- *internal audit*;
- gestione delle tecnologie informatiche;
- flussi informativi e flussi ministeriali amministrativi.
- sviluppo di programmi innovativi complessi, anche sperimentali.

#### Art. 18 Direttore Sanitario

Il Direttore Sanitario dirige i servizi sanitari negli ambiti previsti dal Dlgs 502/92 e successive modifiche ed integrazioni, con particolare riferimento agli aspetti igienico-sanitari ed organizzativi, partecipa alla direzione dell'Azienda e concorre alle decisioni della direzione generale partecipando al processo di pianificazione strategica e di programmazione annuale delle attività e garantendo la coerenza della gestione clinico-assistenziale dei processi produttivi con gli indirizzi strategici, anche in termini di compatibilità finanziaria.

Il Direttore Sanitario, in particolare:

- sovrintende al coordinamento e all'integrazione delle funzioni attribuite alle strutture sanitarie, verificando il rispetto degli standard qualitativi e di efficienza tecnica e operativa;
- coordina i progetti di sviluppo finalizzati al miglioramento qualitativo dei processi clinico-assistenziali;
- svolge, di concerto con il Direttore Amministrativo, funzioni di mediazione interna in caso di conflitto fra più dipartimenti su questioni inerenti al governo clinico ed ai processi sanitari.

Il Direttore Sanitario adotta i provvedimenti o gli atti di diritto privato nelle aree di competenza a lui attribuite o delegate; in particolare esercita i poteri eventualmente a lui delegati dal Direttore Generale mediante adozione di atti di diritto privato o di diritto pubblico negli specifici ambiti di attività di cui all'atto specifico.

Il Direttore Sanitario può, in qualsiasi fase, delegare o avocare a sé la trattazione diretta di affari inerenti l'organizzazione dei servizi sanitari che rivestono particolare rilevanza, che non siano già stati delegati direttamente dal Direttore Generale, nel contesto delle competenze dell'area sanitaria, adottando tutti gli atti necessari.

#### Art. 19

##### Funzioni e staff della direzione sanitaria

Per l'assolvimento delle proprie funzioni, il Direttore Sanitario si avvale di unità organizzative alle quali sono affidate in particolare le responsabilità di:

- organizzazione dei servizi sanitari dell'Ente;
- coordinamento delle reti cliniche;
- coordinamento delle azioni di prevenzione e promozione della salute;
- gestione della domanda di soccorso sanitario e coordinamento delle attività di soccorso territoriale;
- gestione della domanda centralizzata di assistenza territoriale;
- prenotazione di prestazioni sanitarie;
- gestione del catalogo delle prestazioni;
- coordinamento delle attività di gestione del rischio clinico e valutazione della qualità;
- *Health Technology Assessment*;
- gestione del Comitato Etico Unico Regionale;
- sviluppo professionale delle diverse professioni sanitarie;
- gestione del farmaco, dei beni di consumo sanitari;
- gestione della raccolta centralizzata del sangue e degli emocomponenti e produzione centralizzata degli stessi;
- epidemiologia;
- flussi informativi e flussi ministeriali sanitari.

#### Art. 20

##### Direttore dei servizi sociosanitari

Il Direttore dei servizi sociosanitari verrà nominato solo in seguito all'attribuzione ad ARCS di funzioni di natura socio-sanitaria e secondo le indicazioni che verranno fornite in maniera specifica dalla Regione.

## PARTE 5 LE UNITÀ ORGANIZZATIVE

### Art. 21 Tipologia di unità organizzative

Le unità organizzative dell'azienda sono le seguenti:

- Strutture complesse (SC);
  - Strutture semplici di strutture complesse (SS);
- Strutture semplici dipartimentali (SSD);
- Servizi;
- Uffici;
- Dipartimenti.

### Art. 22 Strutture complesse

Le strutture complesse (SC) sono articolazioni dotate di elevato grado di autonomia decisionale e operativa in ambito organizzativo, gestionale o scientifico, di responsabilità funzionale e di risorse proprie:

- rilevanza strategica e complessità dell'azione svolta rispetto alla gestione complessiva, agli obiettivi aziendali, anche in forza delle indicazioni della programmazione regionale;
- gestione di processi assistenziali e/o professionali implicanti inter-settorialità, inter-disciplinarietà e inter-professionalità;
- articolazione organizzativa interna in più strutture semplici e/o incarichi professionali, data la compresenza di segmenti gestionali e/o specialistici eterogenei nonché l'entità delle entrate proprie e delle risorse umane, tecnologiche e finanziarie allocate;
- strategicità nel rapporto con gli altri enti del Servizio sanitario regionale.

Le SC sono affidate a un direttore, nominato dal Direttore Generale sulla base delle procedure previste dalla normativa vigente nel tempo, responsabile delle seguenti funzioni:

- ottimizzare la gestione della struttura della quale risponde e perseguire la qualità e dei servizi erogati, anche coordinandosi con le altre équipe aziendale o quelle degli altri enti del Servizio sanitario regionale;
- organizzare le attività della propria équipe assicurando la diffusione delle competenze e favorendo lo sviluppo delle professionalità;
- svolgere le attività di tutela della salute e della sicurezza del personale assegnato;
- definire con la direzione strategica il budget della struttura;

- mantenere aggiornate le tecniche relative alla propria funzione anche elaborando linee guida interne e ricercando collaborazioni e connessioni con le altre strutture aziendali o degli altri enti del Servizio sanitario regionale;
- informare e coinvolgere il personale della propria equipe sui processi aziendali in corso;
- garantire l'applicazione delle procedure organizzative emanate dalle strutture direzionali;
- effettuare la valutazione annuale e di periodo, in prima istanza, dei dirigenti e del personale assegnato.

Il direttore di SC esercita poteri sostitutivi in caso di inerzia o ritardo da parte dei singoli dipendenti afferenti alla struttura medesima e, in ragione delle competenze professionali e dei poteri gerarchici e funzionali adeguati alla natura dell'incarico conferitogli, attua le direttive aziendali organizzando l'attività lavorativa e vigilando su di essa.

Per l'esercizio di funzioni limitate a un particolare settore di attività, che richiedono autonomia decisionale e utilizzo di risorse umane, tecniche o finanziarie, all'interno della SC può essere individuata una struttura semplice (SS) che assicura l'erogazione di prestazioni, in coerenza con gli obiettivi della SC di appartenenza, e lo sviluppo delle competenze professionali del personale affidato.

Il responsabile di SS è nominato dal Direttore Generale sulla base delle procedure previste dalla normativa ed esercita le funzioni delegate dal proprio direttore di SC con il quale negozia obiettivi e risorse.

## Art. 23

### Strutture semplici dipartimentali

Le strutture semplici dipartimentali (SSD) sono le unità organizzative caratterizzate dall'esercizio di funzioni limitate a un particolare settore operativo o per contribuire a funzioni più ampie che, comunque, richiedono autonomia decisionale e attribuzione di risorse umane, tecniche o finanziarie.

Le funzioni delle SSD sono caratterizzate dall'erogazione di prestazioni in coerenza con gli obiettivi aziendali o dipartimentali, nonché dallo sviluppo delle competenze professionali del personale assegnato.

Il responsabile di SSD è nominato dal Direttore Generale sulla base delle procedure previste nella normativa e assicura le medesime funzioni del direttore di struttura complessa (SC).

Il responsabile di SSD esercita poteri sostitutivi in caso di inerzia o ritardo da parte dei singoli dipendenti afferenti alla struttura medesima e, in ragione delle competenze professionali e dei poteri

gerarchici e funzionali adeguati alla natura dell'incarico conferitogli, attua le direttive aziendali organizzando l'attività lavorativa e vigilando su di essa.

#### Art. 24 Servizi

I servizi sono le unità organizzative che aggregano il personale del comparto appartenente all'area tecnica e fanno riferimento alle strutture Tecnico Tecnologiche o Logistico Alberghiere.

Per servizi di particolare complessità, la conduzione può essere affidata a personale titolare di incarico di funzione.

#### Art. 25 Uffici

Gli uffici sono le unità organizzative che aggregano il personale del comparto appartenente all'area amministrativa e fanno riferimento alle SC, SSD o SS amministrative o alla direzione strategica.

A capo di ogni ufficio può essere previsto un dirigente, un operatore di categoria D o Ds con o senza assegnazione di incarico di funzione, nominato secondo le procedure previste nella normativa.

#### Art. 26 Dipartimenti

I servizi e gli uffici concorrono alla composizione delle SC o delle SSD. A loro volta le SC e le SSD sono inseriti in dipartimenti che finalizzano il proprio mandato nella gestione coordinata di attività e progetti.

La conduzione dei dipartimenti è affidata, su nomina fiduciaria del Direttore Generale, a uno dei direttori di SC del dipartimento, le cui funzioni sono:

- favorire la programmazione integrata delle attività;
- svolgere azione di sorveglianza e di promozione per quanto riguarda il rispetto delle norme riguardanti la sicurezza sui luoghi di lavoro, da parte dei responsabili delle strutture che costituiscono il dipartimento;
- migliorare gli aspetti logistici;
- negoziare il budget annuale;

- favorire la qualificazione del personale attraverso la crescita professionale e la diffusione delle competenze;
- apportare innovazione;
- promuovere e assicurare la definizione e l'aggiornamento degli standard di servizio delle strutture che fanno parte del dipartimento;
- contribuire alla programmazione di eventi formativi finalizzati a migliorare l'organizzazione aziendale;
- rendere efficiente e trasparente l'organizzazione del dipartimento tramite contributi per il sito web aziendale;
- individuare indicatori per il monitoraggio e la valutazione delle attività del dipartimento;
- snellire i procedimenti amministrativi;
- uniformare e digitalizzare le procedure;
- effettuare la valutazione annuale e di periodo, in prima istanza, dei direttori di SC e SSD afferenti al dipartimento.

## PARTE 6 STRUTTURE AZIENDALI

### Art. 27

#### Strutture dell'area amministrativa e tecnica

Le strutture dell'area amministrativa e tecnica sono le seguenti:

#### Dipartimento Amministrativo

- SC Gestione Economico Finanziaria
- SC Gestione Risorse Umane
- SC Pianificazione, Programmazione e Controllo Direzionale
- SC Centro regionale formazione
  - Centro Formazione Medicina Convenzionata
- SSD Affari Generali
- SSD Gestione Assicurativa
- SSD Comunicazione e Qualità
  - Ufficio Relazioni con il Pubblico

#### Dipartimento Tecnico Tecnologico

- SC Ingegneria Clinica
- SC Investimenti edili-impiantistici\*
  - Manutenzioni Edili Impiantistiche dell'Ente
- SC Patrimonio Immobiliare del SSR
- SSD Servizi informativi del SSR\*\*
- SSD Tecnologie informatiche

*\* funzione da attivare previa DGR di attivazione/trasferimento.*

*\*\* funzione prevista dalla LR 27/2018 da attivare previa DGR di attivazione/trasferimento.*

#### Dipartimento Approvvigionamenti e Logistica

- SC Acquisizione Beni, Servizi e Tecnologie
- SC Gestione Contratti
- SC Gestione Servizi Logistici
  - Servizio Magazzino centralizzato di Farmaci e Beni Sanitari
  - Servizio Magazzino centralizzato per la Protesica e Ricondizionamento Ausili
  - Servizio Archivi centralizzati
- SSD Gestione Servizi Alberghieri
  - Servizio Ristorazione
  - Servizio Lava-nolo
  - Servizio Sterilizzazione dei Rifiuti sanitari



Art. 28  
Strutture dell'area sanitaria

Dipartimento per il Governo clinico assistenziale

- SC Coordinamento Reti Cliniche
- SC Coordinamento Oncologico Regionale
- SC Gestione Prestazioni Sanitarie
  - Centro Unico di Prenotazione
  - Centrale operativa 116117
  - Flussi informativi sanitari
- SC Coordinamento e Valorizzazione Professioni Sanitarie
- SC Struttura Operativa Regionale Emergenza Sanitaria

Dipartimento per il Coordinamento attività di prevenzione e promozione della salute

- SC Coordinamento Rete Cure Sicure FVG
- SC Coordinamento e Controllo Azioni di Prevenzione Collettiva e Sanità Pubblica\*\*
  - Programmi di Screening
  - Promozione della Salute
- SC Coordinamento e Controllo Azioni di Sanità Veterinaria\*\*
- SSD Epidemiologia\*\*

*\*\* funzioni previste dalla LR 27/2018 da attivare previa DGR di attivazione/trasferimento.*

Dipartimento del Sangue, Farmaco e Beni di Consumo Sanitari

- SC Centro Unico Regionale Produzione Emocomponenti
  - Raccolta Sangue Territoriale
  - Ufficio di coordinamento per le attività trasfusionali
- SC Farmacia centrale
- SC Farmaceutica Convenzionata\*
- SC Politiche del Farmaco, Dispositivi Medici e Protesica
  - Centro HTA
  - Comitato Etico Unico Regionale
- SC Preparazioni Galeniche\*
  - Unità Farmaci Anti-blastici
- SSD *Cell Factory*\*

*\* funzioni da attivare previa DGR di attivazione/trasferimento.*

Per il governo di alcune linee di attività vengono attivati, in integrazione con le strutture degli Enti del SSR, dipartimenti funzionali nelle seguenti aree:

- Emergenza urgenza territoriale\*
- Medicina trasfusionale\*
- Prevenzione\*

*\* funzioni da attivare previa DGR di attivazione/trasferimento.*

## PARTE 7 POLITICHE PER IL PERSONALE

### Art. 29 Gestione delle risorse umane

Al fine di perseguire gli scopi istituzionali l'azienda si avvale di personale dipendente, convenzionato, in comando, in distacco o con contratti libero professionali, prediligendo il rapporto di lavoro a tempo indeterminato, con l'obiettivo di garantire adeguati investimenti sotto il profilo formativo e della qualità dei contributi professionali alla vita aziendale. Il ricorso al rapporto di lavoro a tempo determinato è effettuato nelle more dell'espletamento delle procedure concorsuali ovvero per la sostituzione di personale assente con diritto alla conservazione del posto ed in ogni altra situazione caratterizzata da temporaneità. Il ricorso alle altre tipologie contrattuali è limitato allo stretto indispensabile.

Le politiche aziendali di gestione della risorsa umana sono tese al rispetto delle persone alla promozione e valorizzazione del capitale umano attraverso la formazione finalizzata allo sviluppo delle competenze, ad assicurare adeguate modalità di valutazione e incentivazione, al perseguimento del benessere organizzativo e al coinvolgimento e alla partecipazione degli operatori ai processi decisionali.

L'azienda, inoltre, favorisce la ricerca e lo sviluppo di modelli orientati ai più ampi processi di responsabilizzazione di tutto il personale, al fine di assicurare il miglioramento della qualità delle prestazioni professionali erogate; pone particolare attenzione all'umanizzazione dei rapporti e, nel rispetto delle norme etiche e deontologiche, garantisce l'impiego ottimale delle risorse in un percorso orientato all'integrazione delle attività e delle professionalità disponibili. Tramite le proprie strutture di governo, si adopera per creare condizioni organizzative che consentano sia la costruzione di relazioni interprofessionali integrate che una maggiore consapevolezza, da parte degli operatori, del proprio ruolo rispetto al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

### Art. 30 Relazioni con le organizzazioni sindacali

L'azienda riconosce e valorizza il ruolo delle rappresentanze sindacali del personale, permette lo sviluppo trasparente delle stesse, risponde alle loro richieste, applica tempestivamente i contratti, porta avanti la contrattazione aziendale nel rispetto delle reciproche competenze e responsabilità e si adopera affinché i rapporti si fondino su un clima positivo e di reciproca fiducia.

La direzione aziendale garantisce, direttamente e attraverso le strutture aziendali competenti per materia, adeguate informazioni sui provvedimenti e sugli atti di gestione assunti o da assumere nel rispetto della normativa e disciplina contrattuale vigente nel tempo.

#### Art. 31

##### Sviluppo delle competenze e formazione

Per ogni operatore viene fatta una valutazione delle competenze finalizzata a mirare i percorsi formativi e permettere a ognuno di poter esprimere il più alto potenziale che è in grado di mettere in campo.

La formazione e l'aggiornamento continuo del personale costituiscono un investimento strategico dell'Azienda per il mantenimento e lo sviluppo delle conoscenze/competenze degli operatori, rappresentando contestualmente un valore per la crescita del capitale umano e, di conseguenza, dell'intero sistema. L'Azienda, a tal fine, predispone un Piano di Formazione Annuale che coniuga le priorità aziendali con i fabbisogni rilevati in seguito alla valutazione delle competenze richieste agli operatori.

L'investimento in Formazione si sviluppa secondo i modelli della Formazione/Educazione Continua in Medicina, rispondendo agli obblighi assunti in qualità di Provider nel rispetto delle disposizioni e degli obiettivi ECM previsti dalle indicazioni Nazionali e Regionali. La formazione si articola in formazione d'aula, sul campo e a distanza, avendo cura di assicurare la più ampia possibilità di accesso al personale interessato.

Le risorse per la formazione sono iscritte a bilancio al fine di garantire l'attuazione della programmazione in materia, predisposta tenendo conto delle indicazioni regionali, aziendali e dei vincoli contrattualmente previsti.

#### Art. 32

##### Sistema di valutazione

Il sistema di valutazione del personale dirigente e del comparto è progettato nel rispetto di quanto previsto dai CCNL di lavoro e dalle norme vigenti in materia ed è finalizzato a esplorare i seguenti tre ambiti:

- le competenze individuali;
- l'apporto al raggiungimento degli obiettivi;
- i comportamenti e le capacità relazionali.

La valutazione delle competenze individuali ha il fine di individuare le aree di attività che necessitano di essere migliorate e può essere utilizzata, in base agli accordi aziendali, per attribuire specifici incarichi di natura professionale o accedere alle progressioni di carriera previste dai contratti. Per i dirigenti, la valutazione è fatta dai Collegi Tecnici di cui all'art. 12, sulla base di dati presenti a sistema e di una relazione del proprio direttore/responsabile. Per il comparto, la valutazione è fatta dal diretto superiore.

La valutazione dell'apporto al raggiungimento degli obiettivi ha il fine di individuare il livello di contributo che ogni operatore ha assicurato nell'annualità per il raggiungimento degli obiettivi assegnati a ogni unità organizzativa aziendale e per il raggiungimento degli eventuali obiettivi assegnati al singolo operatore stesso. Le valutazioni annuali concorrono anche alla valutazione delle competenze individuali. Sia per i dirigenti che per il comparto, la valutazione avviene secondo le modalità definite annualmente nel Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

La valutazione dei comportamenti e delle capacità relazionali ha il fine di ricondurre ognuno ad avere il giusto atteggiamento nei confronti degli utenti, dei colleghi, dei superiori e dei sottoposti. Sia per i dirigenti che per il comparto, la valutazione è annuale e integra quella delle competenze individuali e quella dell'apporto al raggiungimento degli obiettivi.

Nel complesso, il sistema di valutazione ha il fine di valorizzare la meritocrazia e, pertanto, è integrato con gli istituti della produttività collettiva, della progressione economica orizzontale per il personale del comparto, della retribuzione di risultato, dello sviluppo professionale e dell'affidamento o revoca degli incarichi dirigenziali.

### Art. 33 Incarichi dirigenziali

Gli incarichi dirigenziali sono di natura gestionale o professionale.

Gli incarichi di natura gestionale riguardano tre tipologie di struttura e seguono modalità diverse di selezione e attribuzione:

- strutture complesse
  - sanitarie, per le quali la selezione è aperta a personale interno ed esterno e avviene tramite concorso disciplinato dal D.P.R. 484/1997;
  - amministrative, tecniche e professionali per le quali la selezione è riservata a personale interno o aperta, su scelta aziendale valutata di caso in caso, anche a personale esterno;

- strutture semplici dipartimentali per tutte le aree (amministrativa, professionale, sanitaria e tecnica) per le quali la selezione è riservata a personale interno o aperta, su scelta aziendale valutata di caso in caso, anche a personale esterno;
- strutture semplici di struttura complessa per tutte le aree (amministrativa, professionale, sanitaria e tecnica), per le quali la selezione è riservata a personale interno.

Gli incarichi dirigenziali di natura professionale sono graduati sulla base dei criteri e modalità definiti dalla vigente disciplina contrattuale e di norma sono riservati a personale interno e assegnati su indicazione del direttore della struttura di appartenenza. Per quelli di più elevato profilo (alta specializzazione, consulenza, studio e ricerca, ispettivi, verifica e controllo), l'azienda può aprire la selezione anche a personale esterno.

Gli incarichi di direzione di dipartimento sono di natura fiduciaria e pertanto sono assegnati senza il ricorso a procedure selettive e decadono entro novanta giorni dall'insediamento del nuovo Direttore Generale dell'azienda.

#### Art. 34

##### Incarichi per il personale del comparto

L'Azienda riconosce e formalizza ambiti specifici di responsabilità al personale del comparto. In tale ambito possono essere individuati incarichi di funzione. Le funzioni per le quali è possibile attribuire gli incarichi sono caratterizzate dall'assunzione diretta di elevata responsabilità e dall'elevato grado di competenza ed esperienza professionale, nonché dal grado di autonomia gestionale e organizzativa.

L'Azienda attribuisce agli incarichi in parola un ruolo fondamentale nell'organizzazione e gestione delle risorse umane, in quanto ritenuti importante strumento all'interno del sistema per rafforzare e diffondere la cultura del lavoro per obiettivi e progetti. Tali incarichi devono contribuire in modo incisivo a razionalizzare l'organizzazione aziendale con una visione particolareggiata e attenta ai bisogni e alle problematiche emergenti. L'individuazione e la graduazione degli incarichi in parola discende dall'assetto organizzativo dell'azienda.

Oltre agli incarichi di natura gestionale, l'Azienda individua anche per il comparto incarichi di natura professionale finalizzati a valorizzare specifiche competenze che richiedono elevati requisiti di professionalità e specializzazione.

Gli incarichi sono conferiti in seguito a procedura selettiva riservata al personale in servizio presso l'Azienda.

## PARTE 8 MODALITÀ DI GESTIONE E FUNZIONAMENTO

### Art. 35

#### Processo di programmazione e controllo

Il processo di programmazione e controllo si esplica, mediante atti approvati dalla direzione strategica, nelle funzioni di pianificazione strategica, di programmazione attuativa e del controllo della gestione nei tempi e nei modi indicati dalla Regione.

La pianificazione strategica ha valenza pluriennale, è finalizzata a definire l'assetto dei servizi e la loro organizzazione e discende dai documenti di programmazione regionale. Il documento di riferimento che esplicita la pianificazione strategica è l'*Atto Aziendale*. Lo stesso è integrato da documenti specifici, intesi a meglio dettagliare l'assetto aziendale e disciplinarne le modalità di funzionamento.

La programmazione attuativa è finalizzata a perseguire gli obiettivi assegnati annualmente dalla Regione tramite le 'Linee annuali per la gestione del SSR', nel rispetto delle indicazioni e dei vincoli in esse contenuti. L'atto che esplicita la programmazione attuativa annuale è il *Piano Attuativo e Bilancio Preventivo (PABP)*.

Il Piano Attuativo annuale aggiorna e integra il Piano della performance. Quest'ultimo è il documento programmatico triennale redatto in osservanza del Dlgs 150/2009, e definisce sia gli obiettivi generali che l'Azienda si pone nel triennio che gli obiettivi annuali, per i quali diventa indispensabile il raccordo con il Piano Attuativo e Bilancio Preventivo annuale.

La programmazione attuativa si concretizza nel momento in cui le strutture aziendali vengono coinvolte e impegnate nel perseguimento degli obiettivi inseriti nel PABP e nel Piano della Performance che eventualmente integra altri di valenza locale, ritenuti di interesse da parte della direzione strategica aziendale. L'atto che esplicita tale processo è il *Documento di budget annuale*. Tale documento costituisce il riferimento per le successive valutazioni interne all'azienda.

Il controllo della gestione è volto a guidare l'Azienda verso il conseguimento degli obiettivi stabiliti in sede di programmazione, rilevando attraverso la misurazione di indicatori lo scostamento tra quanto pianificato e i risultati conseguiti e informando di tali scostamenti gli organi responsabili, affinché possano decidere e attuare le opportune azioni correttive. Gli atti principali della funzione di controllo sono i *Rendiconti infra-annuali* e il *Bilancio di esercizio* corredato dalla relazione del Direttore Generale sulla gestione, e la Relazione sulla Performance.

Art. 36  
Sistema di gestione per budget

Il sistema di gestione per budget è lo strumento con il quale l'Azienda definisce, con i propri diversi livelli organizzativi, il perseguimento efficace ed efficiente delle strategie e degli obiettivi aziendali, in rapporto alle risorse specificatamente attribuite. Il sistema di gestione per budget è ispirato al principio di separazione delle responsabilità di programmazione e controllo da quelle di gestione delle attività.

L'Azienda struttura la propria organizzazione in Centri di Responsabilità che si distinguono in:

- Centri di Attività, unità di budget responsabili dell'erogazione delle attività;
- Centri di Risorsa, unità di budget responsabili dei fattori produttivi, oltre che delle attività specifiche della propria struttura.

Il budget di risorsa è affidato ai centri di risorsa con l'approvazione del piano attuativo e del bilancio preventivo. Il budget di attività, contenenti obiettivi e risorse, è assegnato ai Centri di attività entro il 31 marzo di ogni annualità. La gestione del processo di budget si sviluppa sulla base di apposito regolamento approvato dal Direttore Generale.

Art. 37  
Sistema dei controlli

Attraverso il sistema dei controlli, l'Azienda rende conto di come sono state svolte le attività e di come sono state utilizzate le risorse messe a disposizione. I controlli comprendono:

- attività di ispezione, verifica e vigilanza, finalizzate a garantire che l'agito da parte delle strutture aziendali sia coerente con quanto pianificato;
- attività di monitoraggio di frequenza adeguata, finalizzate al governo dell'azienda e alla guida dei processi;
- attività di vigilanza e controllo svolte verso terzi (e. fornitori di beni e servizi).

Con appositi regolamenti interni, l'azienda definisce le modalità di effettuazione dei controlli.

Art. 38  
Coordinamento degli Enti del Servizio sanitario regionale

L'ARCS definisce, in accordo con gli stessi, un regolamento attraverso il quale attuare l'azione di coordinamento degli Enti del Servizio sanitario regionale, per le diverse fasi di pianificazione, programmazione, monitoraggio e controllo.



## PARTE 9 PATRIMONIO, CONTRATTI E FINANZIAMENTO

### Art. 39 Patrimonio

Il patrimonio dell'Azienda è costituito dall'insieme dei beni economici a disposizione della stessa, di diritto e di fatto, ossia da tutti i beni mobili e immobili alla stessa appartenenti secondo le risultanze dello stato patrimoniale, nonché da tutti i beni comunque acquisiti nell'esercizio delle proprie attività o a seguito di atti di liberalità.

In conformità alla loro destinazione e alle caratteristiche temporali, gli elementi patrimoniali si intendono suddivisi in attivo immobilizzato e attivo circolante. L'attivo immobilizzato è formato dalle immobilizzazioni immateriali, materiali e finanziarie, che nel loro insieme costituiscono la struttura tecnico organizzativa dell'Azienda e che partecipano come tali al processo di erogazione dei servizi. L'attivo circolante è costituito dalle scorte di beni di consumo destinati alla produzione dei servizi, dai costi sospesi inerenti servizi, utenze, godimento di beni di terzi registrati in via anticipata dei quali perdura ancora la possibilità di utilizzo, dai crediti di natura commerciale e finanziaria, dalle disponibilità liquide di cassa o di conto corrente.

L'azienda ha la disponibilità del patrimonio secondo il regime della proprietà privata, fermo restando che i beni strumentali all'esercizio delle funzioni istituzionali costituiscono patrimonio indisponibile e come tali non possono essere alienati o sottratti alla loro destinazione, se non nei modi stabiliti dalla legge, né essere posti a garanzia di mutui o altre forme d'indebitamento.

La destinazione d'uso dei beni del patrimonio disponibile è improntata a criteri di valorizzazione e redditività con finalità compatibili con la funzione aziendale. Attenzione, tutela e salvaguardia deve essere riservata ai beni di interesse storico, artistico, archivistico e di valore culturale.

L'Azienda riconosce la valenza strategica del patrimonio quale strumento di potenziamento e di qualificazione strutturale e tecnologica e in questa prospettiva si riserva iniziative di investimento anche mediante processi di alienazione del patrimonio da reddito e di trasferimento di diritti reali nel rispetto della normativa in vigore.

### Art. 40 Contratti di fornitura di beni e servizi

ARCS provvede all'acquisizione dei beni e servizi necessari allo svolgimento delle attività istituzionali dell'Azienda ed in qualità di Centrale di Committenza, nell'ottica di aggregazione della domanda e

razionalizzazione della spesa, provvede per conto delle Aziende del S.S.R., ad effettuare le procedure di acquisto centralizzato necessarie per garantire la continuità degli approvvigionamenti e per garantire lo svolgimento delle attività dei Servizi utilizzatori. ARCS gestisce gli acquisti di beni e servizi di cui al D.P.C.M. del 24 Dicembre 2015 e del successivo D.P.C.M. del 11 Luglio 2018 per conto della Centrale Unica di Committenza (CUC) - soggetto aggregatore regionale F.V.G. in virtù dell'apposito rapporto di avvalimento di cui alla D.G.R. n. 214/2016 nonché le attività di acquisto richieste dalla Direzione centrale salute, politiche sociali e disabilità.

Sulla base del sistema di programmazione dei fabbisogni, provvede alla definizione delle strategie di acquisto di beni e servizi occorrenti alle aziende sanitarie in coerenza con i rispettivi atti di programmazione ed in condivisione con le indicazioni regionali, orientate all'appropriatezza d'uso delle dotazioni e dei prodotti e alla compatibilità economico finanziaria.

L'attività di acquisto dell'Azienda è finalizzata a conseguire l'obiettivo dell'ottimizzazione del processo di acquisizione dei beni e dei servizi, nell'ottica del perseguimento di un'elevata standardizzazione qualitativa, rapportandosi al contenimento dei prezzi d'acquisto, attraverso procedure trasparenti, efficaci ed efficienti.

L'Azienda adotta politiche per la promozione della sostenibilità ambientale degli acquisti, e per la valorizzazione dell'aspetto "etico" delle imprese, premiandone i comportamenti socialmente responsabili nonché favorisce lo sviluppo dell'*e-procurement* e la dematerializzazione del ciclo degli approvvigionamenti.

#### Art. 41 Finanziamento

Al finanziamento delle attività svolte dall'Azienda concorrono le risorse messe a disposizione in parte corrente dalla Regione che, annualmente, dispone la relativa quantificazione e ripartizione. Tali risorse sono integrate dalle entrate proprie. Sono a carico del finanziamento regionale anche gli investimenti in conto capitale.

L'Azienda si avvale, inoltre, di specifici finanziamenti messi a disposizione:

- dalla Regione per attività/progetti;
- dallo Stato o da altri enti pubblici per attività/progetti finalizzati che, tramite apposite convenzioni, l'Azienda si impegna ad effettuare su apposito finanziamento o compartecipazione;
- da Fondazioni, Associazioni e altri soggetti del privato sociale, per progetti e acquisti in conto capitale;
- da privati con donazioni o legati.